Rapport ministériel sur le rendement

École de la fonction publique du Canada

2014-2015

L'honorable Scott Brison
Président du Conseil du Trésor

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2015

N° de catalogue : SC100-6/2015F-PDF
ISSN : 2290-7521

Table des matières

Message du ministre 1

Section I : Vue d'ensemble des dépenses de l'organisation 3

Profil de l'organisation 3

Contexte organisationnel 4

Dépenses réelles 17

Harmonisation des dépenses avec le Cadre pangouvernemental 19

Tendances relatives aux dépenses du ministère 20

Dépenses par crédit voté 20

Section II : Analyse des programmes par résultat stratégique 21

Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. 21

Programme 1.1 : Apprentissage de base 23

Programme 1.2 : Perfectionnement en leadership organisationnel 28

Programme 1.3 : Innovation dans la gestion du secteur public 31

Services internes 34

Section III : Renseignements supplémentaires 37

Faits saillants des états financiers 37

États financiers 38

Tableaux de renseignements supplémentaires 39

Dépenses fiscales et évaluations 39

Section IV : Coordonnées de l'organisation 41

Annexe : Définitions 43

Notes de fin de document 47

Message du ministre

À titre de ministre responsable de l'École de la fonction publique du Canada (l'École), j'ai le plaisir de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2014-2015* de l'École.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à créer un milieu de travail respectueux et favorable pour les employés, un milieu qui favorise la créativité, la participation et l'excellence du service. En tant que fournisseur de services d'apprentissage communs pour la fonction publique fédérale, l'École est particulièrement bien placée pour appuyer l'atteinte de cet objectif.

L'École joue un rôle clé dans la création et le maintien d'une fonction publique qualifiée, pleinement mobilisée et apte à servir la population canadienne, maintenant et dans l'avenir.

En 2014, l'École a entrepris la mise en œuvre d'une approche pangouvernementale en matière d'apprentissage, conçue pour répondre aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.

Pour s'acquitter de ce mandat renouvelé, l'École procède à la refonte de son programme de cours et modernise autant ses méthodes de prestation des services d'apprentissage que ses activités opérationnelles. Cet exercice se fera sur une période de trois ans. Les modifications apportées à l'architecture d'alignement des programmes de l'École, en vigueur à partir de l'exercice 2015-2016, correspondent aux changements en cours.

La fonction publique du Canada figure parmi les meilleures au monde. Or, une fonction publique forte doit constamment se renouveler pour mieux servir son pays.

Tout au long de sa transformation, l'École restera à l'affût des occasions nouvelles et novatrices de promouvoir et de renforcer la nouvelle approche pangouvernementale en matière d'apprentissage, dotant du même coup les fonctionnaires des connaissances et des compétences communes dont ils ont besoin pour mieux servir la population canadienne.

L'honorable Scott Brison
Président du Conseil du Trésor

Section I : Vue d'ensemble des dépenses de l'organisation

Profil de l'organisation

Ministre de tutelle : L'honorable Scott Brison, président du Conseil du Trésor

L'honorable Tony Clement (ministre responsable pour 2014-2015)

Première dirigeante : Wilma Vreeswijk, sous-ministre/présidente

Portefeuille ministériel : Conseil du Trésor

Instrument habilitant : *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, L.C. 1991, ch. 16[i]

Année d'incorporation ou de création : 2004

Contexte organisationnel

Raison d'être

L'École de la fonction publique du Canada (l'École) est le fournisseur de services d'apprentissage communs à l'échelle de la fonction publique du Canada. Le mandat législatif de l'École consiste à fournir une gamme d'activités d'apprentissage qui renforcent la capacité individuelle et organisationnelle et favorisent l'excellence de la gestion au sein de la fonction publique.

L'École vise un résultat stratégique : s'assurer que tous les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens.

Responsabilités

L'École a été créée le 1er avril 2004, en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*[ii]. Elle est régie par la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*. Sa principale responsabilité consiste à offrir un vaste éventail de possibilités d'apprentissage et à favoriser une culture axée sur l'apprentissage dans la fonction publique. Les activités de l'École ont un effet direct sur les services fournis aux Canadiens, car elles appuient le perfectionnement des compétences des fonctionnaires et l'efficacité des organisations de la fonction publique.

À titre d'établissement public et en vertu de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, l'École a le mandat suivant :

- inciter à la fierté et à l'excellence dans la fonction publique;
- stimuler un sens commun de la finalité, des valeurs et des traditions dans la fonction publique;
- aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation;
- viser l'excellence en matière de gestion et d'administration publiques.

Engagement pangouvernemental en matière d'apprentissage : l'avenir de l'École

En mai 2014, à l'appui d'Objectif 2020 – une vision de l'avenir de la fonction publique fédérale tel que l'envisage le greffier du Conseil privé –, le gouvernement du Canada a annoncé l'adoption d'une approche pangouvernementale en matière d'apprentissage. Cette nouvelle approche confère un rôle central à l'École en ce qui touche la conception et l'exécution d'un programme de cours commun et dynamique, fondé sur des principes d'éthique ainsi que sur des priorités et des valeurs partagées, pour une fonction publique à haut rendement. Les organisations fédérales et les fonctionnaires pourront ainsi acquérir les connaissances, les compétences et les habiletés communes qui sont nécessaires pour produire des résultats et assurer l'excellence du service à la population canadienne.

L'exercice 2014-2015 était la première année d'un plan triennal visant la mise en œuvre du projet de renouvellement de l'École. Pour appuyer une fonction publique du XXI^{e} siècle et une approche plus souple, engagée et adaptée en matière d'apprentissage, cette transformation nécessite la refonte du programme de cours de l'École ainsi que la modernisation de ses méthodes de prestation des services d'apprentissage et de ses activités opérationnelles. Lorsque la transition vers le nouveau modèle opérationnel de l'École sera terminée, les fonctionnaires auront largement accès à l'apprentissage commun, et ce, sans frais individuels. Toute une gamme de possibilités d'apprentissage dynamiques seront offertes, allant des ressources plus traditionnelles aux ressources innovatrices fondées sur la technologie (ce qui comprend l'apprentissage virtuel, les blogues, les forums et les outils de travail), et seront disponibles au moment et à l'endroit où les apprenants en auront besoin.

Cette approche nouvelle et souple en matière d'apprentissage appuiera le fonctionnement de toutes les organisations fédérales, quel que soit leur mandat ou leur emplacement. L'apprentissage portera principalement sur des compétences et des connaissances propres à la fonction publique et procurera aux fonctionnaires le soutien dont ils ont besoin aux étapes clés de leur carrière. Cette approche assurera l'accès de tous les apprenants à l'apprentissage concernant les éléments fondamentaux de la fonction publique et inclura des occasions d'intégrer l'apprentissage avec la gestion du rendement et des talents. Le nouveau modèle permettra aux leaders actuels et futurs d'acquérir les compétences et les habiletés nécessaires pour diriger la transformation et l'innovation avec une vision et un objectif afin de contribuer à l'excellence du service et à des résultats dans l'intérêt des Canadiens.

En outre, à l'appui de son mandat renouvelé, l'École a procédé à un examen de ses activités et a apporté à son architecture d'alignement des programmes des modifications, en vigueur à partir de l'exercice 2015-2016, qui correspondent aux changements en cours.

L'engagement soutenu de l'École auprès des autres organisations fédérales et sa collaboration ouverte avec elles sont essentiels à la réussite de la mise en œuvre de la transformation et de la transition, pour l'ensemble du gouvernement, vers une approche pangouvernementale en matière d'apprentissage. Le Comité consultatif de l'École de la fonction publique du Canada – un comité formé de sous-ministres désignés par le greffier du Conseil privé, lesquels représentent un large éventail d'organisations fédérales– appuie et conseille l'École sur le plan des orientations et de la planification. Les membres fournissent des avis quant aux nouvelles exigences et priorités en matière d'apprentissage et de formation à la fonction publique et contribuent également à la surveillance du rendement de l'École. Cette dernière a aussi mis sur pied le Sous-comité consultatif de l'École de la fonction publique du Canada, chargé de renforcer la gouvernance, ainsi que le Comité éditorial de l'entreprise, responsable de voir à l'orientation du programme de cours, de cerner les besoins en matière de formation et de soutenir la planification intégrée avec les organisations fédérales.

Résultat stratégique et architecture d'alignement des programmes

1 **Résultat stratégique :** Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

- 1.1 **Programme :** Apprentissage de base
  - 1.1.1 **Sous-programme :** Formation indispensable
    - 1.1.1.1 **Sous-sous-programme :** Orientation à la fonction publique
    - 1.1.1.2 **Sous-sous-programme :** Formation relative à la délégation de pouvoirs
  - 1.1.2 **Sous-programme :** Perfectionnement professionnel
    - 1.1.2.1 **Sous-sous-programme :** Programmes pour les collectivités fonctionnelles
    - 1.1.2.2 **Sous-sous-programme :** Programmes de perfectionnement professionnel
  - 1.1.3 **Sous-programme :** Apprentissage des langues officielles
    - 1.1.3.1 **Sous-sous-programme :** Accès aux services de formation linguistique
    - 1.1.3.2 **Sous-sous-programme :** Services pour le maintien des acquis
  - 1.1.4 **Sous-programme :** Apprentissage en ligne
    - 1.1.4.1 **Sous-sous-programme :** Programme de cours en ligne
    - 1.1.4.2 **Sous-sous-programme :** Programme de technologie de collaboration en ligne
- 1.2 **Programme :** Perfectionnement en leadership organisationnel
  - 1.2.1 **Sous-programme :** Compétences en leadership
  - 1.2.2 **Sous-programme :** Programmes de perfectionnement en leadership
  - 1.2.3 **Sous-programme :** Renforcement des communautés de leadership
- 1.3 **Programme :** Innovation dans la gestion du secteur public
  - 1.3.1 **Sous-programme :** Services d'apprentissage organisationnel
  - 1.3.2 **Sous-programme :** Pratiques de gestion novatrices

Services internes

Priorités organisationnelles

Priorité	Type[1]	Résultat stratégique et programmes
Programme de cours pertinent qui répond aux besoins des organisations et des employés de la fonction publique	Nouvelle	**Résultat stratégique 1 :** Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. **Programme 1.1 :** Apprentissage de base **Programme 1.2 :** Perfectionnement en leadership organisationnel **Programme 1.3 :** Innovation dans la gestion du secteur public

Sommaire des progrès

À l'appui de l'engagement du gouvernement du Canada envers l'excellence du service à la population canadienne et une fonction publique fédérale à haut rendement, fondée sur des principes d'éthique ainsi que sur des priorités et des valeurs partagées, l'École a mis en œuvre diverses activités afin de transformer son programme de cours, de moderniser ses méthodes de prestation des services d'apprentissage et de réorienter ses activités opérationnelles. Parallèlement, l'École a continué d'offrir des services d'apprentissage de haute qualité à plus de 212 000 apprenants inscrits de partout au pays, dont près de 169 000 ont suivi une formation en ligne. Comparativement à l'exercice précédent, on constate donc une hausse de 3 % du nombre total d'apprenants de même qu'une hausse de 11 % du nombre d'apprenants en ligne[2].

En 2014-2015, l'École a mis l'accent sur l'exécution d'un programme de cours commun et moderne permettant d'acquérir les connaissances et les compétences propres à la fonction publique et de soutenir les fonctionnaires aux étapes clés de leur carrière. Parmi les activités déployées par l'École figurent les suivantes :

- l'introduction d'une version repensée de l'Orientation à la fonction publique conçue pour permettre l'acquisition d'une compréhension de base du fonctionnement du gouvernement et du rôle que jouent les fonctionnaires; plus de 10 000 apprenants inscrits ont suivi la formation en ligne durant l'année;
- le lancement des premières phases du nouveau Programme de perfectionnement des gestionnaires, visant à permettre aux nouveaux gestionnaires et aux personnes qui aspirent à le devenir de bien comprendre les éléments fondamentaux de la gestion à la fonction publique, y

[1] Les différents types de priorités sont les suivants : priorité déjà établie – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; priorité permanente – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; priorité nouvelle – établie au cours de l'exercice visé dans le rapport sur les plans et les priorités ou le rapport ministériel sur le rendement.

[2] Les calculs sont fondés sur les chiffres publiés dans le RMR 2013-2014 de l'École. En 2013-2014, l'École a offert des services d'apprentissage à plus de 205 000 apprenants inscrits à l'échelle du pays, dont près de 152 000 ont suivi une formation en ligne.

compris en ce qui touche les valeurs et l'éthique, la délégation de pouvoirs, la gestion du rendement et le leadership;
- le travail en étroite collaboration avec des communautés de pratique et des spécialistes afin de concevoir le programme de cours de l'École sur le changement et l'innovation, traitant de sujets comme la gestion des processus opérationnels (y compris la gestion allégée), l'excellence du service ainsi que la gestion du changement, des projets et des risques;
- la poursuite de la refonte du programme de perfectionnement des cadres et de perfectionnement en leadership, le tout en consultation avec des intervenants internes et externes, y compris de grands spécialistes des secteurs public et privé ainsi que du milieu universitaire de partout au Canada;
- la tenue de plus de 150 événements, dont plus de 27 000 fonctionnaires du pays ont pu profiter en personne ou par l'intermédiaire du Web. Dans le cadre de ces événements, on a abordé différents sujets d'actualité comme la gestion allégée, la transformation et l'innovation, l'excellence du service et la nature changeante du leadership au sein de la fonction publique. Toujours lors de ces événements, l'École a présenté des conférenciers de marque comme Son Excellence le très honorable David Johnston, gouverneur général du Canada, ainsi que le journaliste Peter Mansbridge, connu internationalement, qui est correspondant en chef à la CBC et présentateur du bulletin de nouvelles phare de la station, *The National*.

Dans le contexte de l'approche pangouvernementale intégrée en matière d'apprentissage, l'École a mis de l'avant des initiatives clés visant à stimuler la participation et la collaboration à l'échelle de la fonction publique à l'appui des priorités du gouvernement dans son ensemble. Parmi les activités déployées par l'École figurent les suivantes :

- le travail avec les organismes centraux, les autres organisations fédérales, les responsables de l'élaboration des politiques, les conseils fédéraux régionaux et les collectivités fonctionnelles en vue de la préparation de la refonte du programme de cours commun de l'École;
- la poursuite du soutien de la nouvelle Directive sur la gestion du rendement du Conseil du Trésor par l'intermédiaire d'une série d'activités d'apprentissage. Par exemple, en partenariat avec la Communauté nationale des gestionnaires, l'École a offert aux gestionnaires des journées d'apprentissage sur la gestion du rendement afin de leur permettre de mieux comprendre la Directive;
- la collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le Bureau du Conseil privé en ce qui touche l'initiative de modernisation des processus opérationnels afin de mieux faire connaître les améliorations apportées à ces processus, de promouvoir l'adoption de pratiques exemplaires et de stimuler l'échange de renseignements parmi les praticiens;
- la collaboration avec le Bureau de gestion du programme de l'entreprise de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin d'élaborer un ensemble de cours portant sur GCDOCS, l'outil de gestion de contenu établi à l'échelle du gouvernement du Canada.

Afin de stimuler une discussion ouverte et de soutenir le renouvellement de la fonction publique dans le cadre d'Objectif 2020 – vision concernant l'avenir de la fonction publique –, l'École a déployé les efforts suivants :

- la promotion et l'animation du lancement de *Destination 2020*, auquel ont assisté plus de 11 000 fonctionnaires au moyen de la webdiffusion, de même que de la nouvelle webémission sur Objectif 2020 du greffier du Conseil privé, qui a été vue par plus de 6 000 fonctionnaires;
- l'organisation, tout au long de l'année, de conférences à l'intention des cadres supérieurs concernant les principes de la gestion allégée de même que les pratiques novatrices mises en application dans les secteurs public et privé. Parmi les conférenciers figuraient des cadres supérieurs de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, de l'Agence du revenu du Canada, de Service Canada et de la Banque de Montréal;

- la collaboration avec l'Institut d'administration publique du Canada et des universités de partout au pays lors de la deuxième édition annuelle du Concours national d'essais universitaires sur l'avenir de la fonction publique du Canada organisé dans le cadre d'Objectif 2020, qui fait la promotion d'un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration, permettant ainsi de mobiliser les citoyens, le milieu universitaire et les étudiants à l'échelle du Canada et de les amener à se pencher sur l'avenir de la fonction publique fédérale.

Parmi les activités menées par l'École à l'appui de l'adoption d'une approche pangouvernementale moderne en matière de prestation de services d'apprentissage ainsi que d'approches novatrices de collaboration et de mobilisation figurent les suivantes :

- l'amélioration de sa capacité en ligne au moyen du lancement de sa nouvelle application d'apprentissage de même que de la refonte de son site Web pour en faciliter l'utilisation sur les appareils mobiles. Par ailleurs, l'École a également élargi sa gamme de produits et d'outils en ligne pour les apprenants de presque 50 %; les apprenants ont ainsi à leur disposition un environnement d'apprentissage plus moderne, interactif et accessible, peu importe où ils se trouvent;
- la poursuite de la collaboration avec Services partagés Canada et les dirigeants principaux de l'information des ministères et des organismes fédéraux concernés pour voir à ce que l'infrastructure et les applications nécessaires soient en place au sein de la fonction publique afin de soutenir la prestation de services d'apprentissage modernes;
- l'introduction de nouveaux produits en ligne d'apprentissage des langues et de maintien des connaissances linguistiques, y compris des simulations d'évaluation autodirigées et d'autres outils interactifs, et ce, en vue de la préservation des deux langues officielles au sein de la fonction publique fédérale;
- la réalisation des premières étapes de la refonte et de la rationalisation des produits d'apprentissage, ainsi que l'intégration de nouvelles technologies comme les salles de classe virtuelles, les webinaires et la vidéoconférence pour améliorer la collaboration et soutenir l'apprentissage entre pairs.

Priorité	Type	Résultat stratégique et programmes
Renouvellement organisationnel	Nouvelle	**Résultat stratégique 1 :** Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. **Programme 1.1 :** Apprentissage de base **Programme 1.2 :** Perfectionnement en leadership organisationnel **Programme 1.3 :** Innovation dans la gestion du secteur public Services internes

Sommaire des progrès

L'exercice 2014-2015 était la première année d'un plan triennal visant la mise en œuvre du projet de renouvellement de l'École. Cette transformation comprend une refonte du programme de cours de l'École, la modernisation de ses méthodes de prestation des services d'apprentissage et de ses activités opérationnelles ainsi que le renforcement de ses processus opérationnels et de ses pratiques de gestion. Grâce à ces mesures, l'École sera mieux outillée pour appuyer un environnement d'apprentissage souple et dynamique qui permet aux organisations fédérales et aux fonctionnaires d'acquérir les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires pour produire des résultats et mieux servir la population canadienne. Dans ce contexte, l'École a entrepris les activités suivantes :

- l'établissement d'un plan triennal complet de transformation comprenant cinq grandes priorités à l'appui de la nouvelle approche en matière d'apprentissage :
  - revitalisation du programme de cours;
  - exécution modernisée des activités d'apprentissage;
  - excellence du service;
  - infrastructure et services internes habilitants;
  - effectif mobilisé et milieu de travail sain et productif;
- l'intégration d'approches simplifiées, efficaces et efficientes aux activités internes de l'École dans le cadre de l'initiative de gestion des processus opérationnels;
- le renforcement de la capacité de production de rapports afin de soutenir la prise de décisions stratégiques dans le cadre de l'initiative d'intelligence organisationnelle;
- la mise sur pied d'une équipe de service à la clientèle afin d'établir une liaison directe avec les organisations fédérales dans le but de cerner les besoins en matière de formation et de soutenir la planification conjointe. En outre, les cadres supérieurs de l'École ont rencontré les équipes de direction de plus de 90 organisations de la fonction publique en vue de s'assurer que tous les intervenants comprennent bien la nouvelle approche pangouvernementale en matière d'apprentissage;
- la mise sur pied d'un bureau du personnel enseignant et l'élargissement des rangs de ce personnel, lequel comprend des fonctionnaires de haut niveau, de façon à tirer parti de l'expérience et des connaissances étendues que l'on trouve au sein de la fonction publique;
- le renforcement de son mécanisme de gouvernance afin de soutenir la planification conjointe dans le cadre de la nouvelle approche pangouvernementale en matière d'apprentissage. On a

donc, plus particulièrement, procédé à l'ajout de membres au Comité consultatif de l'École en vue de remplir un mandat plus large, à l'établissement du Sous-comité consultatif de l'École, responsable de renforcer la gouvernance, et à la mise sur pied du Comité éditorial de l'entreprise, chargé de voir à l'orientation du programme de cours, de cerner les besoins en matière de formation et de soutenir la planification conjointe;

- le lancement d'un nouveau processus de planification intégrée, un mécanisme officiel visant à renforcer la gestion des activités de l'École et à soutenir la réalisation de ses priorités organisationnelles, l'utilisation de ses ressources et l'atteinte des résultats attendus, tout en améliorant la collaboration et l'échange de renseignements à l'échelle de l'École;
- le renforcement des lignes directrices et des processus de l'École en matière d'approvisionnement pour s'assurer que les outils et l'expertise externe nécessaires sont en place pour appuyer le fonctionnement et la transition vers le nouveau modèle opérationnel.

Parmi les activités déployées afin de promouvoir l'innovation et la collaboration au sein de l'École et de favoriser la mobilisation du personnel ainsi que l'établissement d'un milieu de travail sain qui se prête à la productivité figure ce qui suit :

- la promotion d'un dialogue continu avec les employés dans le but de gérer le changement au sein de l'organisation – au fil de la transformation de celle-ci – par l'intermédiaire d'une vaste gamme d'activités de mobilisation internes, notamment l'Échange, un forum de discussion sur WebEx qui permet aux employés de l'École de communiquer leurs opinions, de poser des questions et de signaler des problèmes à la haute direction, le tout de façon non officielle;
- la poursuite des activités visant à renforcer les politiques et les pratiques internes relatives aux ressources humaines, y compris la conception d'un cadre de l'expérience de l'employé et d'un nouvel outil de dotation en ligne, pour assurer une plus grande efficacité des processus de dotation;
- la diminution de l'empreinte physique de l'École grâce à la réduction et à la consolidation des locaux à bureaux à l'échelle du pays et à la modernisation (toujours en cours) des salles de classe et des locaux à bureaux;
- l'organisation de nombreuses activités tout au long de l'exercice pour favoriser le mieux-être des employés au travail, y compris le premier Sondage sur la satisfaction des employés au travail en 2014 et la promotion du programme sur les valeurs et l'éthique dans tous les bureaux du pays.

Analyse des risques

Principaux risques

Risque	Stratégie d'atténuation du risque	Lien à l'architecture d'alignement des programmes
Pertinence du programme de cours, des produits et des services	L'École continue d'harmoniser son programme de cours aux priorités du gouvernement et de la fonction publique, tout en se tenant au courant des pratiques innovatrices et en consultant de grands spécialistes au pays et à l'étranger pour favoriser un environnement d'apprentissage dynamique et adéquat. En 2014-2015, l'École a adopté un plan pour, d'une part, créer du contenu et, d'autre part, transformer et mettre à jour ses cours. Elle a aussi revu certains produits et entamé une transition vers l'adoption de l'apprentissage en ligne comme modalité pédagogique principale. L'École a amélioré l'approche relative à son personnel enseignant pour les cours donnés en salle de classe, selon la méthode traditionnelle. L'École est en train de rehausser sa méthode de prestation pour ses services et ses produits grâce à la simplification de ses procédures internes, dont la révision des produits existants et des processus d'introduction de nouveaux produits et une coordination étroite des travaux, afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle. L'École fera également davantage appel à l'expertise du secteur privé et du milieu universitaire.	**Résultat stratégique :** Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. **Programmes :** Apprentissage de base Perfectionnement en leadership organisationnel Innovation dans la gestion du secteur public
Satisfaction de la clientèle quant aux attentes	Des échanges continus, une collaboration ouverte et une planification intégrée avec les autres organisations fédérales revêtent une importance clé pour	**Résultat stratégique :** Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour

	la mise en œuvre réussie de la transformation de l'École et la transition pangouvernementale vers un environnement d'apprentissage dynamique et souple. L'orientation et la planification sont aiguillées par le Comité consultatif de l'École de la fonction publique du Canada, un comité de sous-ministres désignés par le greffier du Conseil privé et représentant un éventail multisectoriel d'organisations fédérales. Les membres formulent des conseils sur les besoins et priorités de l'heure en matière d'apprentissage et de formation à la fonction publique et contribuent à la surveillance du rendement de l'École. Par ailleurs, l'École a créé le Sous-comité consultatif de l'École de la fonction publique du Canada, en vue de renforcer la gouvernance, ainsi que le Comité éditorial de l'entreprise, pour appuyer le programme de cours, cerner les besoins en formation et favoriser une planification intégrée avec les autres organisations fédérales. Pour favoriser l'excellence du service, l'École a aussi instauré une fonction chargée des relations avec la clientèle, en particulier la stratégie de liaison externe, et a consulté les collectivités fonctionnelles pour déterminer leurs besoins en apprentissage. L'École a continué d'enrichir son application d'apprentissage et d'accroître son recours à l'apprentissage en ligne pour améliorer l'accès aux produits par les apprenants.	exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. **Programmes :** Apprentissage de base Perfectionnement en leadership organisationnel Innovation dans la gestion du secteur public

	Ces mesures ont été conçues pour appuyer un environnement d'apprentissage souple et dynamique donnant aux organisations fédérales et aux fonctionnaires la possibilité d'acquérir les connaissances, compétences et habiletés communes qui sont nécessaires pour produire des résultats et mieux servir la population canadienne.	
Capacité organisationnelle adéquate et opportune	Pour élaborer un nouveau programme de cours commun, l'École a eu davantage recours à des détachements, que ce soit pour des fonctions liées aux ressources humaines ou à l'approvisionnement. Cette mesure lui permet de disposer d'une capacité adéquate en période de transition. L'École a amélioré la planification intégrée des activités et a mis sur pied un comité directeur multidisciplinaire en vue de la transformation de son modèle opérationnel.	**Résultat stratégique :** Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. **Programmes :** Apprentissage de base Perfectionnement en leadership organisationnel Innovation dans la gestion du secteur public Services internes
Gestion de l'information et technologie de l'information	L'École utilise de plus en plus les technologies pour faciliter la prestation des services de formation et répondre aux attentes de la clientèle, laquelle veut avoir accès à de meilleures solutions d'apprentissage en ligne. Une feuille de route et une analyse des besoins en matière de TI sont ajoutées au plan quinquennal d'investissement de l'École. L'École a chargé un directeur supérieur de diriger la modernisation de la plateforme d'apprentissage.	**Résultat stratégique :** Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. **Programmes :** Apprentissage de base Perfectionnement en leadership organisationnel Innovation dans la gestion du secteur public Services internes

L'exercice 2014-2015 était la première année d'une transition de trois ans vers une approche en matière d'apprentissage commun de plus en plus accessible et moderne. Les changements en cours visent à favoriser une fonction publique fédérale très performante, ouverte, diversifiée et mobilisée, à l'appui de l'excellence du service et de résultats dans l'intérêt de la population canadienne.

Cette transition de trois ans comprend l'adoption d'un nouveau modèle d'activités et de financement pour l'École. L'École délaissera la formule du recouvrement partiel des coûts pour passer à un cadre de financement de base en vue d'offrir aux fonctionnaires fédéraux un apprentissage commun. Ce changement rapide est également déterminé par la hausse des attentes de la clientèle et l'utilisation des technologies en formation. En effet, les fonctionnaires s'attendent à ce que l'École offre en temps opportun un programme de cours économique et pertinent qui leur permettra d'être outillés pour mieux servir la population canadienne. C'est dans ce contexte que l'École a cerné, et gère activement, quatre risques stratégiques : pertinence du programme de cours, des produits et des services; satisfaction de la clientèle quant aux attentes; capacité organisationnelle adéquate et opportune; gestion de l'information et technologie de l'information.

L'École est en train de moderniser son programme de cours pour veiller à ce que les fonctionnaires possèdent les compétences et les capacités nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités envers les Canadiens et appuyer les priorités du gouvernement. La nouvelle approche commune en matière d'apprentissage fera aussi en sorte que tous les apprenants auront largement accès à un apprentissage sur les éléments fondamentaux de la fonction publique grâce à la technologie, donnera des occasions d'intégrer l'apprentissage avec la gestion du rendement et des talents, et appuiera la planification intégrée avec les autres organisations fédérales. Le nombre de produits en ligne offerts aux fonctionnaires continue de croître. L'École continue de travailler en partenariat avec Services partagés Canada à l'amélioration de l'infrastructure de technologie de l'information requise pour offrir des solutions d'apprentissage axées sur la technologie.

Les stratégies d'atténuation des risques et les plans d'action connexes que l'École a établis dans son profil de risque de l'organisation et exécutés en 2014-2015 comprennent ce qui suit :

- la mise en œuvre d'une stratégie de transformation visant à ce que le programme de cours réponde aux besoins en apprentissage communs à tous les fonctionnaires;
- la conception d'une application d'apprentissage et le recours accru à l'apprentissage virtuel, dans le but d'assurer la disponibilité en temps opportun de produits, de ressources, d'outils et de matériel d'apprentissage accessibles et de grande qualité;
- l'amélioration de l'intelligence organisationnelle, des relations avec la clientèle et des activités de liaison externe en vue de faire connaître les produits de l'École;
- le renforcement de la capacité pour répondre aux besoins de la clientèle et appuyer les programmes de l'École, en particulier la planification des ressources humaines et de la dotation et l'application des pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement et de finances;
- la mise à niveau du Système de gestion de l'apprentissage et la configuration de GCDOCS en vue de leur utilisation par les employés de l'École.

Le cadre intégré de gestion des risques de l'École prévoit une surveillance continue, le repérage des risques émergents et la mise en œuvre des stratégies d'atténuation connexes.

Dépenses réelles

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues)
85 490 028	85 490 028	121 117 929	88 509 012	3 018 984

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (réel moins prévu) 2014-2015
600	651	51

Les dépenses prévues de l'École correspondent à celles qui figurent au Budget principal des dépenses de 2014-2015. Les autorisations totales comprennent les crédits, les recettes produites en 2014-2015 et les recettes non dépensées produites au cours de l'exercice précédent et reportées à 2014-2015, en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*.

La différence entre les dépenses réelles et les dépenses prévues est attribuable aux investissements requis pour l'instauration du nouveau modèle opérationnel de l'École. L'écart lié au nombre d'ETP est dû à des mesures de ressourcement temporaires, comme le détachement et la nomination pour une durée déterminée de personnes chargées de contribuer aux initiatives de transformation visant la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel.

Sommaire du rendement budgétaire pour le résultat stratégique et les programmes (en dollars)

Résultat stratégique, programmes et Services internes	Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Dépenses prévues 2015-2016	Dépenses prévues 2016-2017	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2012-2013
Résultat stratégique 1 : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.								
Apprentissage de base 1.1	41 636 392	41 636 392			68 739 378	41 146 100	48 340 445	48 891 757
Perfectionnement en leadership organisationnel 1.2	10 686 736	10 686 736			9 620 015	7 848 635	7 534 522	8 482 246
Innovation dans la gestion du secteur public 1.3	9 248 810	9 248 810			12 312 486	12 017 234	7 775 688	9 499 141
Total partiel	61 571 938	61 571 938	65 975 567	67 211 760	90 671 879	61 011 969	63 650 655	66 873 144
Services internes Total partiel	23 918 090	23 918 090	25 106 969	21 507 467	30 446 050	27 497 043	21 110 927	30 392 083
Total	85 490 028	85 490 028	91 082 536	88 719 227	121 117 929	88 509 012	84 761 582	97 265 227

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

De 2012-2013 à 2013-2014, la diminution des dépenses s'explique par la prise, à l'échelle de la fonction publique, de plusieurs mesures de compression des coûts et de réduction des dépenses.

Pendant la période de transition vers l'adoption du nouveau modèle opérationnel, qui se déroulera de 2014-2015 à 2016-2017, il est prévu que les dépenses s'élèvent à environ 91 millions de dollars en raison des investissements qui seront effectués dans les initiatives de transformation.

La différence entre les autorisations totales pouvant être utilisées et le total des dépenses réelles en 2014-2015 est due aux recettes non dépensées qui ont été reportées à 2015-2016, en vertu du paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*.

Harmonisation des dépenses avec le Cadre pangouvernemental

Harmonisation des dépenses réelles pour 2014-2015 avec le Cadre pangouvernemental[iii] (en dollars)

Résultat stratégique	Programme	Secteur de dépenses	Résultat du gouvernement du Canada	Dépenses réelles 2014-2015
Résultat stratégique 1 : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.	1.1 Apprentissage de base	Affaires gouvernementales	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces	41 146 100
	1.2 Perfectionnement en leadership organisationnel	Affaires gouvernementales	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces	7 848 635
	1.3 Innovation dans la gestion du secteur public	Affaires gouvernementales	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces	12 017 234

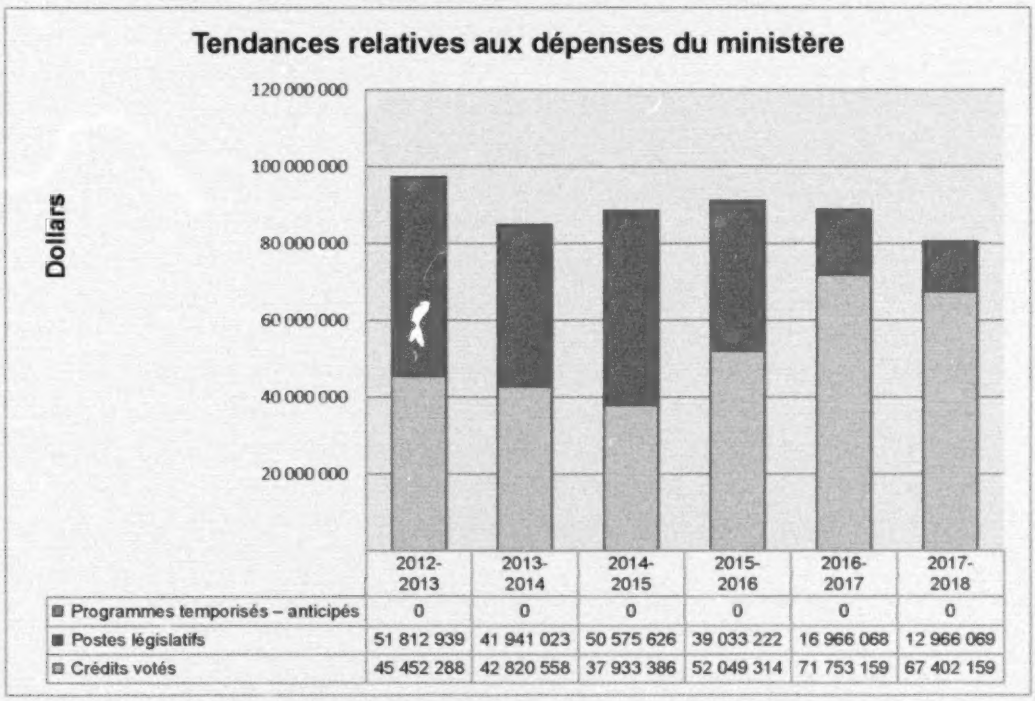
Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Total des dépenses par secteur de dépenses (en dollars)

Secteur de dépenses	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles
Affaires économiques	-	-
Affaires sociales	-	-
Affaires internationales	-	-
Affaires gouvernementales	61 571 938	61 011 969

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Tendances relatives aux dépenses du ministère



	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Programmes temporisés – anticipés	0	0	0	0	0	0
Postes législatifs	51 812 939	41 941 023	50 575 626	39 033 222	16 966 068	12 966 069
Crédits votés	45 452 288	42 820 558	37 933 386	52 049 314	71 753 159	67 402 159

De 2012-2013 à 2013-2014, la diminution des dépenses s'explique par la prise, à l'échelle de la fonction publique, de plusieurs mesures de compression des coûts et de réduction des dépenses.

Le lancement des initiatives de transformation et les investissements connexes liés à la transition vers l'adoption du nouveau modèle opérationnel ont causé une augmentation des dépenses en 2014-2015. Cette tendance devrait se maintenir au cours des deux prochaines années de la transition.

Dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements au sujet des dépenses votées et des dépenses législatives de l'École, veuillez consulter les *Comptes publics du Canada 2015*[iv] sur le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada[v].

Section II : Analyse des programmes par résultat stratégique

Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

Mesure du rendement

Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Pourcentage des participants évalués qui ont eu un changement de comportement au travail	Pour les cours évalués, 60 % des participants	Le cycle de collecte des données est triennal
Pourcentage des cours évalués qui ont eu pour résultat d'accroître les connaissances des participants	100 % des cours évalués	Le cycle de collecte des données est triennal
Pourcentage des participants évalués qui sont satisfaits des activités d'apprentissage	80 % des participants évalués	89 % des participants se sont dits satisfaits

Un programme de cours commun pour une fonction publique à haut rendement

En mai 2014, à l'appui d'Objectif 2020 – une vision de l'avenir de la fonction publique fédérale tel que l'envisage le greffier du Conseil privé –, le gouvernement du Canada a annoncé l'adoption d'une approche pangouvernementale en matière d'apprentissage. Cette nouvelle approche confère un rôle central à l'École en ce qui touche la conception et l'exécution d'un programme de cours commun et dynamique pour une fonction publique à haut rendement, fondée sur des principes d'éthique, ainsi que sur des priorités et des valeurs partagées. Cette approche offrira à tous les fonctionnaires la possibilité d'acquérir les connaissances, les compétences et les habiletés communes qui sont nécessaires afin de produire des résultats et de s'acquitter de leurs responsabilités pour servir la population canadienne.

L'École a entrepris une profonde transformation de son modèle opérationnel, une initiative lancée à l'automne 2014. À l'appui de la nouvelle approche en matière d'apprentissage, cette transformation nécessite une refonte du programme de cours de l'École ainsi que la modernisation de ses méthodes de prestation des services d'apprentissage et de ses activités opérationnelles.

À l'appui du modèle d'apprentissage pangouvernemental, en décembre 2014, l'École a lancé sa nouvelle application d'apprentissage. Celle-ci procure un environnement d'apprentissage moderne et souple, tout en assurant un vaste accès aux cours, aux programmes et aux événements pour les apprenants, peu importe où ils se trouvent. Cette application permettra d'offrir des ressources, des outils et du matériel (y compris de l'apprentissage virtuel, des blogues, des forums et des outils de travail) de plus en plus dynamiques par une exploitation accrue de la technologie; le tout sera à la disposition des apprenants en tout temps, quel que soit le lieu où ils se trouvent.

Une collaboration et des échanges ouverts entre l'École et les autres organisations fédérales sont essentiels pour qu'il soit possible de mettre en œuvre comme il se doit l'approche pangouvernementale en matière d'apprentissage. Pour appuyer ses relations avec les divers intervenants, l'École a mis sur pied une équipe destinée au service à la clientèle, qui est chargée d'établir une liaison directe avec les autres organisations fédérales pour faciliter la planification intégrée ainsi que la gestion du rendement et des talents à l'échelle de la fonction publique. En outre, les cadres supérieurs de l'École ont rencontré les équipes de direction de plus de 90 organisations fédérales afin de mobiliser davantage les employés à l'échelle de la fonction publique.

Afin d'éclairer la conception et le développement du programme de cours de l'École, des mécanismes d'assurance de la qualité (dont des consultations avec d'autres organisations fédérales, l'essai de produits et des activités d'évaluation) ont aussi été mis en place. Ceux-ci permettront de s'assurer que le programme de cours de l'École est pertinent et adapté aux besoins, c'est-à-dire qu'il fournit aux fonctionnaires des possibilités d'apprentissage servant à acquérir les connaissances, compétences et habiletés communes dont ils ont besoin pour produire des résultats et s'acquitter de leurs responsabilités afin de servir la population canadienne.

Au cours de l'exercice, l'École a poursuivi son travail en partenariat avec les conseils fédéraux régionaux, les autorités fonctionnelles et les communautés horizontales, notamment la Communauté nationale des gestionnaires et le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, afin de guider l'établissement des priorités et des programmes. À titre d'exemple, pour favoriser la collaboration et la mise en commun de l'information, l'École accueille maintenant dans ses locaux les employés des secrétariats de la Communauté et du Réseau.

Une année de transformation : jeter un œil en arrière pour aller de l'avant

Il s'agissait de la première année du processus de transformation de l'École; cette dernière a offert des services d'apprentissage à plus de 212 000 apprenants inscrits de partout au pays, dont près de 169 000 ont suivi une formation en ligne. Comparativement à l'exercice précédent, on constate donc une hausse de 3 % du nombre total d'apprenants, de même qu'une hausse de 11 % du nombre d'apprenants en ligne[3]. L'École a également tenu plus de 150 événements dont ont

[3] Les calculs sont fondés sur les chiffres publiés dans le RMR 2013-2014 de l'École. En 2013-2014, l'École a offert des services d'apprentissage à plus de 205 000 apprenants inscrits à l'échelle du pays, dont près de 152 000 ont suivi une formation en ligne.

bénéficié plus de 27 000 fonctionnaires durant l'année. Parallèlement, l'École a continué d'offrir des services d'apprentissage de qualité; pour preuve, 89 % des apprenants se sont dits « satisfaits » des activités d'apprentissage menées par l'École.

Lorsque la transition vers le nouveau modèle sera terminée, les fonctionnaires auront plus facilement accès à de l'apprentissage commun. De plus, l'apprentissage sera axé sur les compétences et les connaissances propres à la fonction publique et visera à soutenir les fonctionnaires aux étapes clés de leur carrière. Des intervenants de haut niveau et des leaders de la fonction publique ainsi que des experts issus du secteur privé et du milieu universitaire offriront des services d'apprentissage aux apprenants. Dans le cadre des occasions d'apprentissage, on tirera davantage parti de la technologie et les apprenants auront accès au programme de cours commun ainsi qu'aux ressources, au matériel et aux outils qui y sont associés, et ce, peu importe où ils se trouvent.

Au cours de l'exercice 2015-2016, qui sera lui aussi caractérisé par une transition, l'École poursuivra la transformation de son modèle opérationnel, et les contributions ministérielles versées à l'École augmenteront. Étant donné la mise en œuvre graduelle des mesures, l'École disposera du temps requis pour poursuivre la modernisation de son programme de cours et de son modèle de prestation de services, et les organisations fédérales pourront pour leur part apporter des rajustements, le cas échéant.

En 2014-2015, pour appuyer son mandat renouvelé, l'École a procédé à un examen de ses activités et a apporté à son architecture d'alignement des programmes des modifications, en vigueur à partir de l'exercice 2015-2016, qui correspondent aux changements en cours.

L'analyse des rapports produits par l'École est présentée à l'échelon des programmes à l'appui de l'initiative de transformation de celle-ci ainsi que des engagements décrits dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015*.

Programme 1.1 : Apprentissage de base

Description

Par son programme Apprentissage de base, l'École contribue à la création d'un effectif professionnel en offrant des activités d'apprentissage de base qui correspondent aux priorités de gestion de la fonction publique et qui sont conçues conformément à la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement du Conseil du Trésor ainsi qu'aux normes en matière de connaissances qui lui sont associées.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
41 636 392	41 636 392	68 739 378	41 146 100	(490 292)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
288	321	33

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Des connaissances sont acquises grâce à la participation aux cours d'apprentissage de base de l'École	Pourcentage des cours évalués qui ont eu pour résultat d'accroître les connaissances des participants	100 % des cours évalués	Le cycle de collecte des données est triennal
Les participants sont satisfaits des activités d'apprentissage de base de l'École	Pourcentage des participants évalués qui sont satisfaits des activités d'apprentissage	80 % des participants évalués	89 % des participants se sont dits satisfaits

Analyse du rendement et leçons retenues

Perfectionnement de base : renforcer les connaissances, les aptitudes et les compétences communes requises pour faire carrière dans la fonction publique

Le perfectionnement de base met en place les fondements en vue de l'établissement au sein de la fonction publique d'une culture commune de haut rendement, s'appuyant sur des principes d'éthique ainsi que sur des priorités et des valeurs partagées. C'est une culture qui donne aux fonctionnaires les outils dont ils ont besoin pour bien gérer le changement.

L'École a introduit une version repensée de l'Orientation à la fonction publique, conçue pour permettre aux fonctionnaires d'acquérir une compréhension de base du fonctionnement du gouvernement et du rôle qu'ils jouent auprès de la population canadienne en la servant dans une optique d'excellence. L'Orientation à la fonction publique touche un éventail de sujets incluant les valeurs et l'éthique, les rouages du gouvernement, la sensibilisation à la sécurité ainsi que la gestion de l'information et du rendement. Lors de l'élaboration de cette nouvelle version, l'École a travaillé en consultation avec le Forum des chefs de l'apprentissage, le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, la Communauté nationale des gestionnaires, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, les conseils fédéraux régionaux et le Conseil éditorial de l'entreprise. En 2014-2015, l'École a offert l'Orientation à la fonction publique à plus de 10 000 apprenants inscrits.

Afin de soutenir la capacité de la fonction publique en matière de langues officielles, l'École a offert plus de 40 produits en ligne d'apprentissage des langues et de maintien des connaissances linguistiques; a introduit de nouveaux produits, y compris des simulations d'évaluation autodirigées et d'autres outils interactifs en ligne; et a soutenu les apprenants en élaborant plus de 1 000 plans d'apprentissage linguistique individualisés.

La collectivité de la sécurité joue un rôle essentiel au sein de la fonction publique fédérale. En effet, elle assure la protection des renseignements, des biens et des services du gouvernement en veillant à ce qu'ils ne soient pas compromis, et elle voit à ce que les personnes soient protégées contre la violence en milieu de travail. À l'appui de la Politique sur la sécurité du gouvernement du Conseil du Trésor ainsi que de la sensibilisation à la question de la sécurité à l'échelle gouvernementale et de la compréhension de cette question, l'École a lancé son nouveau cours en ligne intitulé Sensibilisation à la sécurité, qui a été conçu en collaboration avec la collectivité de la sécurité du gouvernement en vue de la mise en place d'une approche normalisée pour les employés en cette matière. Au cours de l'exercice visé par le rapport, l'École a offert de la formation en matière de sécurité à plus de 40 000 apprenants inscrits.

En collaboration avec le Bureau de gestion du programme de l'entreprise de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, l'École a élaboré un ensemble de cours portant sur GCDOCS, l'outil de gestion de contenu établi à l'échelle du gouvernement du Canada. En 2014-2015, l'École a offert de la formation portant sur GCDOCS à près de 18 000 apprenants inscrits afin de soutenir les membres de la collectivité de la gestion de l'information et les autres fonctionnaires lors du passage vers le nouveau système.

Parmi les activités menées par l'École pour appuyer l'innovation, la transformation et l'excellence en matière de leadership dans la fonction publique figurent les suivantes :

- la poursuite de l'exercice d'un rôle de premier plan à l'appui d'Objectif 2020 par l'intermédiaire de la promotion et de l'animation du lancement de *Destination 2020*, auquel ont assisté plus de 11 000 fonctionnaires au moyen de la webdiffusion, de même que de la nouvelle webémission sur Objectif 2020 du greffier du Conseil privé, qui a été vue par plus de 6 000 fonctionnaires;

- le travail en étroite collaboration avec des communautés de pratique et des spécialistes afin de concevoir le programme de cours de l'École sur le changement et l'innovation, traitant de sujets comme la gestion des processus opérationnels (y compris la gestion allégée), l'excellence du service ainsi que la gestion du changement, des projets et des risques;
- le soutien de la transformation et de la gestion du changement dans les organisations fédérales en offrant des ateliers interactifs à 17 d'entre elles, de même que des conseils adaptés en matière de gestion du changement et de perfectionnement en leadership à 20 d'entre elles. L'École a également sollicité le concours de la Communauté nationale des gestionnaires afin de mettre sur pied un atelier en ligne concernant la gestion du changement, et ce, aux fins de l'adaptation à un environnement d'apprentissage en ligne de plus en plus sophistiqué.

À la suite de la mise en œuvre de la Directive sur la gestion du rendement du Conseil du Trésor, qui est entrée en vigueur le 1er avril 2014, l'École a continué de soutenir les différentes organisations concernées en menant une série d'activités d'apprentissage dans le cadre de son programme de cours sur la gestion du rendement. Voici des détails sur les occasions d'apprentissage :

- en partenariat avec la Communauté nationale des gestionnaires, l'École a tenu des journées d'apprentissage sur la gestion du rendement qui ont permis à plus de 150 apprenants inscrits de parfaire leur compréhension de la Directive. Ainsi, dans le cadre de ces séances, qui ont eu lieu à l'échelle du pays, les apprenants ont pu se familiariser avec les outils disponibles, en plus de perfectionner leurs compétences et différentes techniques dans ce domaine;
- en s'appuyant sur les exigences de la Directive et sur les outils fournis par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, l'École a offert les ateliers Évaluation ÉCLAIRÉE du rendement à près de 400 apprenants inscrits. Les ateliers portaient principalement sur l'utilisation des outils, les pratiques exemplaires et les différentes stratégies à mettre en application du début à la fin du cycle d'évaluation.

En 2014-2015, l'École a tenu plus de 150 événements portant sur un éventail de sujets dont ont bénéficié plus de 27 000 fonctionnaires durant l'année. Dans le cadre de ces événements, on a invité des conférenciers provenant des secteurs public et privé, dont des cadres supérieurs de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, de l'Agence du revenu du Canada, de Service Canada et de la Banque de Montréal. Voici certains des événements les plus marquants de 2014-2015 :

- une causerie spéciale a été organisée par le Conseil du Réseau des champions des langues officielles afin de célébrer le bilinguisme au Canada. Lors de l'événement, Son Excellence le très honorable David Johnston, gouverneur général du Canada, a prononcé une allocution qu'ont pu entendre près de 250 apprenants inscrits, sur place et par l'intermédiaire de la webdiffusion. Dans le cadre de la causerie, on a avant tout discuté de

l'importance de faire de la fonction publique un modèle de milieu de travail bilingue, autant au Canada qu'à l'étranger;
- dans le cadre d'une séance spéciale de la Série de conférences pour les cadres de l'École, les participants ont pu s'entretenir avec le journaliste Peter Mansbridge, connu internationalement, qui est correspondant en chef à la CBC et présentateur du bulletin de nouvelles phare de la station, *The National*. Cette discussion interactive sur le leadership s'est avérée un franc succès – plus de 500 apprenants inscrits y ont assisté;
- une causerie spéciale intitulée « La pensée *lean* : pour un milieu de travail renouvelé » a attiré plus de 400 apprenants inscrits. Le conférencier lors de cet événement était Dan Florizone, sous-ministre de l'Éducation et sous-ministre responsable de l'initiative *lean* pour le gouvernement de la Saskatchewan. M. Florizone est un pionnier au Canada pour ce qui est de la mise en œuvre de l'approche *lean* au sein de la fonction publique;
- on a tenu l'événement Camp de carrières 2015, organisé en collaboration avec le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux et Services partagés Canada, sous le thème « Des outils pour réussir ». L'événement, qui a attiré plus de 1 000 apprenants inscrits, a eu lieu simultanément dans trois villes; il a été diffusé sur le Web à l'échelle nationale afin de veiller à ce que tous les fonctionnaires du pays puissent y assister, où qu'ils soient.

Perfectionnement spécialisé : appuyer les professionnels spécialisés au sein de la fonction publique

L'École offre de la formation spécialisée afin de répondre aux besoins en matière d'apprentissage des spécialistes fonctionnels (p. ex. dans le domaine des technologies de l'information, des ressources humaines, de la sécurité ou des finances) et dans le but de soutenir les fonctionnaires qui souhaitent élargir leurs connaissances dans les différents domaines en question. Voici certains des événements menés par l'École à l'appui des collectivités :

- un atelier à l'intention des praticiens de l'ensemble du gouvernement sur les questions de sécurité nationale a été organisé en partenariat avec l'Académie canadienne de la Défense, une organisation de formation et d'éducation qui s'emploie à donner suite aux besoins en matière d'apprentissage propres aux membres des Forces canadiennes. Parmi les conférenciers figuraient le lieutenant-général Guy Thibault, vice-chef d'état-major de la Défense, et M. Bill Pentney, sous-ministre de la Justice. En outre, des praticiens du milieu de la sécurité nationale provenant de 12 organisations fédérales, y compris des praticiens – militaires et civils – des secteurs des politiques, des opérations, du renseignement ainsi que des sciences et de la technologie, ont assisté à l'atelier;
- un séminaire spécial à l'intention de la collectivité des ressources humaines, intitulé « Ressources humaines 2020 », s'est révélé une occasion de discuter du rôle stratégique de cette collectivité et de ses objectifs en ce qui a trait à l'avenir de la fonction publique. Cet événement, auquel ont assisté plus de 150 apprenants inscrits, en personne et au moyen de la webdiffusion, a permis d'aborder les défis qui touchent actuellement la fonction publique, de même que ceux auxquels elle est susceptible d'être confrontée, et

de jeter un œil aux pratiques du secteur privé, et ce, pour illustrer le rôle stratégique des dirigeants et des professionnels des ressources humaines;
- l'atelier de perfectionnement professionnel destiné à la collectivité des évaluateurs fédéraux et donné par l'intermédiaire de l'outil EvalConnex a attiré plus de 200 apprenants inscrits, en personne et par webdiffusion;
- l'atelier national annuel 2014 de la Communauté des régulateurs fédéraux, une initiative d'apprentissage à l'intention des responsables de la réglementation issus des organisations fédérales partenaires de la Communauté, a été organisé en collaboration avec la Communauté même – plus de 200 apprenants inscrits y ont pris part.

Leçons retenues

En 2014-2015, dans le contexte de la nouvelle approche pangouvernementale en matière d'apprentissage, l'École et la fonction publique dans son ensemble ont lancé un processus de transition afin de mettre en place une nouvelle façon de mener leurs activités et de collaborer. Pour garantir la réussite du déploiement du nouveau modèle d'apprentissage, l'École s'est concentrée sur la sensibilisation des intervenants ainsi que sur la mobilisation de ces derniers et la collaboration avec eux. Cette façon de faire a permis de renforcer les relations entretenues et a stimulé la collaboration ainsi que l'échange de renseignements, et ce, autant au sein de la fonction publique qu'à l'externe. L'École tentera de tirer parti des réalisations de l'exercice précédent, tout en demeurant à l'affût de nouvelles occasions de soutenir la mise en œuvre de l'approche pangouvernementale en matière d'apprentissage au sein de la fonction publique.

Programme 1.2 : Perfectionnement en leadership organisationnel

Description

Par son programme Perfectionnement en leadership organisationnel, l'École renforce la capacité de leadership dans la fonction publique et contribue au renouvellement de la fonction publique en soutenant les dirigeants actuels et les nouveaux dirigeants au moyen d'activités d'apprentissage, de séminaires et d'événements ciblés portant sur le leadership.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
10 686 736	10 686 736	9 620 015	7 848 635	(2 838 101)

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
55	46	(9)

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Les participants sont en mesure d'utiliser leur formation de perfectionnement en leadership organisationnel dans leur travail	Pourcentage des participants évalués qui ont eu un changement de comportement au travail	Pour les cours évalués, 60 % des participants	Le cycle de collecte des données est triennal
Les participants sont satisfaits des activités de perfectionnement en leadership organisationnel de l'École	Pourcentage des participants évalués qui sont satisfaits des activités d'apprentissage	80 % des participants évalués	94 % des participants se sont dits satisfaits

Analyse du rendement et leçons retenues

Perfectionnement en gestion : leadership axé sur les résultats

Afin de permettre aux fonctionnaires d'acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour réussir le passage critique vers l'exercice de responsabilités de gestion, l'École a lancé diverses occasions d'apprentissage novatrices; voici des détails à cet égard :

- le nouveau Programme de perfectionnement des gestionnaires a été élaboré en collaboration avec l'Agence du revenu du Canada, Services partagés Canada et la Communauté nationale des gestionnaires. Utilisant une formule d'apprentissage mixte, soit des composants en ligne et en classe, ce programme en quatre phases permet aux nouveaux gestionnaires et aux personnes qui aspirent à le devenir de bien comprendre les éléments fondamentaux de la gestion à la fonction publique, y compris en ce qui touche la délégation de pouvoirs, la gestion du rendement, le leadership ainsi que les valeurs et l'éthique;
- une séance sous le thème de la santé mentale et du mieux-être s'inscrivant dans le cadre de la série de forums 2014-2015 de la Communauté nationale des gestionnaires, intitulée « Leadership pour l'avenir », a été organisée en partenariat avec la Communauté

nationale des gestionnaires. Pour les besoins de cette séance, à laquelle plus de 120 apprenants inscrits ont participé, on a utilisé une approche moderne et interactive, en mettant en relation des apprenants de partout au pays.

Perfectionnement des cadres : soutenir les transitions clés

Le perfectionnement des cadres appuie la gestion des talents et le perfectionnement des compétences en leadership; il s'agit de voir à ce que les cadres puissent diriger la transformation selon une vision et un objectif bien établis.

L'École a poursuivi la tenue de vastes consultations afin d'orienter la refonte du programme de perfectionnement des cadres. Par exemple, l'École a organisé un forum de consultation d'une journée sur le leadership et le perfectionnement des cadres qui a réuni plus de 70 experts des secteurs public et privé ainsi que du milieu universitaire, dont des dirigeants des écoles d'administration publique et de politique publique.

L'École a soutenu l'élaboration d'un nouveau profil de compétences clés en leadership pour les dirigeants de la fonction publique. Fondé sur de vastes consultations et approuvé par le greffier du Conseil privé, ce profil de compétences définit les comportements attendus des dirigeants afin de créer et de maintenir une fonction publique moderne, branchée et très performante, qui fait preuve d'éthique, de professionnalisme et d'impartialité. Ce profil sert de fondement aux activités de sélection, d'apprentissage et de perfectionnement ainsi qu'à la gestion du rendement et des talents pour les cadres supérieurs et les autres hauts dirigeants.

L'École a continué d'offrir des activités d'apprentissage interactives en matière de leadership qui sont axées sur la communauté et d'intégrer des approches d'apprentissage axées sur l'expérience dans ses programmes de cours en leadership et en gestion pour s'assurer que le matériel est applicable dans le contexte du travail. Par exemple, l'École a pleinement mis en œuvre ConnEXion, une nouvelle initiative de perfectionnement en leadership qui a pour but de permettre aux cadres de la fonction publique d'acquérir des compétences en matière de leadership organisationnel et contextuel afin de pouvoir diriger la transformation de la fonction publique et l'innovation au sein de celle-ci.

En 2014-2015, l'École a organisé plus de 30 activités d'apprentissage pour les cadres, les sous-ministres adjoints et les sous-ministres. Ces activités ont permis à plus de 1 200 apprenants inscrits au cours de l'année de faire du réseautage et de perfectionner les principales compétences clés en leadership nécessaires à la formation d'une communauté de leaders hautement compétents, connectés et polyvalents. Voici d'autres détails sur les activités en ce sens organisées par l'École :

- le Forum des SMA 2015, sous le thème « Diriger la transformation de la fonction publique du Canada : les gens, les processus et la technologie », a accueilli plus de 230 apprenants inscrits. Au cours de cet événement, des leaders chevronnés provenant des secteurs public et privé ont fait part aux participants de leurs points de vue et de leurs approches en matière d'innovation et de changement;

- on a tenu un séminaire des sous-ministres adjoints, intitulé « Gestion du changement et leadership »; les conférencières étaient Liseanne Forand, présidente de Services partagés Canada, et Linda Lizotte-MacPherson, sous-ministre et présidente de l'École de la fonction publique du Canada. Dans le cadre du séminaire, on a abordé divers sujets pertinents comme la gestion efficace des projets de transformation, l'exploitation de l'évolution rapide des technologies et la mobilisation des employés lors des transitions.

Leçons retenues

Lorsque l'École a entrepris de restructurer son programme de perfectionnement des cadres en y incorporant des approches novatrices en matière d'apprentissage, on a constaté qu'il était efficace de recourir aux activités axées sur la pratique ainsi qu'aux ressources virtuelles pour donner suite aux besoins sur le plan de l'apprentissage des nouveaux dirigeants et des personnes qui aspirent à le devenir. L'École continuera de chercher des approches novatrices et souples permettant de soutenir les communautés de leadership au sein de la fonction publique.

Programme 1.3 : Innovation dans la gestion du secteur public

Description

Par son programme Innovation dans la gestion du secteur public, l'École améliore le rendement et l'efficacité de la fonction publique en fournissant aux organisations des services consultatifs en matière de gestion du changement et d'innovation dans la gestion du secteur public.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
9 248 810	9 248 810	12 312 486	12 017 234	2 768 424

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
48	62	14

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Les participants sont satisfaits des activités d'apprentissage de l'École liées à l'innovation dans la gestion du secteur public	Pourcentage des participants évalués qui sont satisfaits des activités d'apprentissage	80 % des participants évalués	93 % des participants se sont dits satisfaits

Analyse du rendement et leçons retenues

Soutien de la transformation et de la modernisation

L'École a travaillé en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le Bureau du Conseil privé afin d'élaborer l'initiative de modernisation des processus opérationnels. Ainsi, le Secrétariat, avec l'appui de l'École, a lancé un nouveau site Web Publiservice qui présente des initiatives de modernisation de processus de ce type mises en œuvre partout au sein du gouvernement fédéral, de même que des études de cas et des pratiques exemplaires des autres ordres de gouvernement, d'autres pays et du secteur privé.

L'Initiative des sous-ministres champions des relations universitaires vise à renforcer les liens entre le gouvernement du Canada et les universités canadiennes. Elle est conçue de façon à appuyer la réalisation d'études et de travaux de recherche de premier ordre en administration publique afin de veiller à ce que la fonction publique fédérale puisse avoir accès aux idées et aux théories de pointe, à une nouvelle génération de spécialistes en administration publique et à de nouveaux employés bien formés dans le domaine de la gestion moderne des affaires publiques. À l'appui de la vision Objectif 2020, l'École a accueilli 19 administrateurs généraux afin de discuter de la façon d'intégrer les thèmes de cette vision dans les consultations avec le milieu universitaire et de nouer de bonnes relations avec les chercheurs et les étudiants universitaires à l'échelle du pays.

Soutien à la mobilisation, à la collaboration et à l'innovation

L'École a collaboré avec l'Institut d'administration publique du Canada et des universités de partout au pays lors de la deuxième édition annuelle du Concours national d'essais universitaires sur l'avenir de la fonction publique du Canada organisé dans le cadre d'Objectif 2020, une initiative visant à promouvoir l'établissement d'un environnement ouvert axé sur le réseautage dans le but de faire participer les citoyens, la communauté universitaire et les étudiants de l'ensemble du Canada au façonnement de l'avenir de la fonction publique fédérale. Des étudiants provenant de 10 universités canadiennes y ont participé. Les membres du public ont pu voter pour leur essai favori; plus de 25 000 votes en ligne ont été enregistrés.

L'École a travaillé avec l'Université Carleton afin d'organiser une séance préparatoire intitulée « Table ronde de chercheurs et de praticiens sur les orientations futures en matière de gestion publique », et ce, en vue de la conférence de la société internationale de recherche en administration publique. La séance comprenait une discussion dirigée par les administrateurs généraux participant à la table ronde sur l'état actuel et le futur rôle de la fonction publique dans le modèle de Westminster en pleine évolution. De nouveaux sujets émergents ont également été abordés, comme la jonction de la démocratie, du gouvernement et de la reddition de comptes, ainsi que les innovations touchant les pratiques liées à la prestation de services dans le secteur public.

Afin de soutenir le développement de la communauté de pratique sur les politiques et d'éclairer la conception du programme de cours qui lui est destiné, l'École a conclu un partenariat avec les responsables du tout nouveau Centre d'innovation du Bureau du Conseil privé, un organe créé pour aider les organisations fédérales à adopter de nouveaux outils et des approches novatrices en vue de relever les défis sur les plans des politiques et des programmes.

Leçons retenues

Dans le cadre du nouveau modèle pangouvernemental en matière d'apprentissage, les séminaires spéciaux, les causeries et les autres événements d'apprentissage de l'École sont offerts à tous les fonctionnaires, notamment, dans bon nombre de cas, par l'intermédiaire de la webdiffusion ou de YouTube. Afin de donner suite à la demande grandissante en matière d'apprentissage à l'échelle de la fonction publique et de répondre aux besoins émergents en ce sens, l'École continuera de travailler avec Services partagés Canada et les dirigeants principaux de l'information des ministères concernés, plus particulièrement pour voir à ce que l'infrastructure et les applications nécessaires soient en place afin de soutenir la prestation de services d'apprentissage modernes et accessibles. En outre, l'École s'appuiera sur les progrès réalisés au cours du dernier exercice au moment de chercher de nouvelles occasions de collaborer avec des experts des secteurs public et privé ainsi que du milieu universitaire.

Services internes

Description

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens immobiliers, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
23 918 090	23 918 090	30 446 050	27 497 043	3 578 953

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
209	222	13

Analyse du rendement et leçons retenues

L'exercice 2014-2015 était la première année d'un plan triennal visant la mise en œuvre du projet de renouvellement de l'École. Cette transformation comprend une refonte du programme de cours de l'École ainsi que la modernisation de ses méthodes de prestation des services d'apprentissage et de ses activités opérationnelles pour appuyer un apprentissage de plus en plus accessible et moderne pour les fonctionnaires, l'efficience opérationnelle et l'excellence dans la prestation des services. À l'appui de son renouvellement, l'École a entrepris les activités suivantes :

- l'établissement de cinq grandes priorités à l'appui de l'approche pangouvernementale en matière d'apprentissage :
  - revitalisation du programme de cours;
  - exécution modernisée des activités d'apprentissage;

  - excellence du service;
  - infrastructure et services internes habilitants;
  - effectif mobilisé et milieu de travail sain et productif;
- l'élaboration, la mise sur pied et le lancement d'une nouvelle application d'apprentissage, qui procure un environnement d'apprentissage moderne et interactif tout en facilitant l'accès aux cours, aux programmes et aux événements pour les apprenants, peu importe où ils se trouvent;
- l'intégration d'approches simplifiées, efficaces et efficientes aux activités internes de l'École dans le cadre de l'initiative de gestion des processus opérationnels;
- le renforcement de la capacité de production de rapports afin de soutenir la prise de décisions stratégiques dans le cadre de l'initiative d'intelligence organisationnelle;
- le lancement d'un nouveau processus de planification intégrée, un mécanisme officiel visant à renforcer la gestion des activités de l'École et à soutenir la réalisation de ses priorités organisationnelles, l'utilisation de ses ressources et l'atteinte des résultats attendus, tout en améliorant la collaboration et l'échange de renseignements à l'échelle de l'École;
- l'adoption d'un modèle de gestion du changement et la promotion d'un dialogue continu avec les employés de l'École afin de gérer le changement et de favoriser l'innovation ainsi que la collaboration à l'échelle organisationnelle;
- la poursuite des activités visant à renforcer les politiques et les pratiques internes relatives aux ressources humaines, y compris la conception d'un cadre de l'expérience de l'employé et d'un nouvel outil de dotation en ligne, pour assurer une plus grande efficacité des processus de dotation;
- la diminution de l'empreinte physique de l'École grâce à la réduction et à la consolidation des locaux à bureaux à l'échelle du pays et à la modernisation (toujours en cours) des salles de classe et des locaux à bureaux;
- l'organisation de nombreuses activités tout au long de l'exercice pour favoriser le mieux-être des employés au travail, y compris le premier Sondage sur la satisfaction des employés au travail en 2014 et la promotion du programme sur les valeurs et l'éthique dans tous les bureaux du pays;
- le soutien de l'initiative pangouvernementale de transformation des services de courriel, laquelle permettra de consolider et de moderniser les services de courriel afin de réaliser des économies, de renforcer la sécurité et d'améliorer l'exécution des programmes à l'intention de la population canadienne;
- l'achèvement du déploiement à l'interne de GCDOCS, l'outil de gestion de contenu établi à l'échelle du gouvernement du Canada, et de la préparation de la formation pour les employés;
- l'établissement d'une nouvelle Politique de sécurité organisationnelle et d'un nouveau Cadre de sécurité organisationnelle pour assurer la gestion efficace des activités dans ce domaine à l'École et contribuer à cette même saine gestion à l'échelle du gouvernement.

Leçons retenues

L'École a intégré des processus opérationnels améliorés fondés sur la gestion allégée afin de rationaliser ses activités internes ainsi que ses pratiques opérationnelles, a mobilisé ses employés à l'égard de sa transformation, a travaillé en étroite collaboration avec les autres organisations fédérales, a renforcé ses politiques et ses pratiques de ressources humaines et ses lignes directrices et ses processus en matière d'approvisionnement. L'École appuie ainsi l'approche pangouvernementale en matière d'apprentissage et le nouveau rôle central qu'elle est appelée à jouer dans la conception et la prestation de services d'apprentissage pour les besoins de la fonction publique.

Afin de poursuivre la gestion efficace du changement au sein de l'organisation et de maintenir son élan dans la mise en œuvre de sa transformation au cours des deux prochains exercices, l'École continuera de chercher des approches efficaces pour ses processus opérationnels internes, de cerner les nouvelles occasions de collaboration et de favoriser la mobilisation des employés en ce qui touche l'établissement d'un milieu de travail sain qui se prête à la productivité.

Section III : Renseignements supplémentaires

Faits saillants des états financiers

État condensé des opérations (non audité)
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2015
(en dollars)

Information financière	Résultats attendus 2014-2015	Résultats réels 2014-2015	Résultats réels 2013-2014	Écart (résultats réels 2014-2015 moins résultats attendus 2014-2015)	Écart (résultats réels 2014-2015 moins résultats réels 2013-2014)
Total des charges	105 092 971	101 017 824	96 398 772	(4 075 147)	4 619 052
Total des revenus	40 000 000	31 482 482	41 090 829	(8 517 518)	(9 608 347)
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	65 092 971	69 535 342	55 307 943	4 442 371	14 227 399

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

En 2014-2015, les dépenses ont augmenté en raison des investissements requis pour la transition vers l'instauration du nouveau modèle opérationnel. Les revenus ont diminué, car l'École a commencé à se tourner vers un nouveau modèle de financement, lequel repose sur un financement de base pour la prestation de l'apprentissage commun à la fonction publique. La diminution des revenus a également contribué à la hausse du coût de fonctionnement net. Cette augmentation sera épongée au moyen des revenus non dépensés qui ont été reportés de l'exercice précédent. En 2014-2015, la différence entre les résultats attendus et les résultats réels est principalement attribuable au début de la transition vers l'adoption du nouveau modèle opérationnel, soit la diminution de la production de revenus et les répercussions sur les dépenses et le coût de fonctionnement net.

État condensé de la situation financière (non audité)
Au 31 mars 2015
(en dollars)

Information financière	2014-2015	2013-2014	Écart (2014-2015 moins 2013-2014)
Total des passifs nets	17 732 354	11 953 091	5 779 263
Total des actifs financiers nets	10 817 149	6 861 381	3 955 768
Dette nette du ministère	6 915 205	5 091 710	1 823 495
Total des actifs non financiers	3 896 710	3 171 407	725 303
Situation financière nette du ministère	3 018 495	1 920 303	1 098 192

Remarque : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

L'augmentation du total des passifs nets s'explique surtout par l'augmentation du nombre d'ETP, les salaires à payer, les indemnités de congé, les congés compensatoires et les avantages sociaux futurs des employés. Cette hausse est en partie compensée par l'augmentation du total des actifs financiers nets grâce à la mise de côté de fonds dans le Trésor pour couvrir ces passifs. La portion du total des passifs nets non couverts par les actifs financiers nets concerne les indemnités de congé, les congés compensatoires et les avantages sociaux futurs des employés, qui seront financés selon les futurs niveaux de référence ministériels et les crédits centraux du Conseil du Trésor.

L'augmentation des actifs non financiers est due aux investissements effectués dans les initiatives de transformation appuyant la transition vers l'adoption du nouveau modèle opérationnel.

Le changement observé dans la situation financière nette du ministère est principalement attribuable à l'augmentation des avantages sociaux futurs des employés découlant du nombre accru d'ETP, lesquels seront couverts par les crédits centraux du Conseil du Trésor.

États financiers

Les principales données financières figurant dans le présent Rapport ministériel sur le rendement visent à dresser un portrait sommaire de la situation financière de l'École. D'autres renseignements peuvent être consultés sur le site Web de l'École[vi].

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires du *Rapport ministériel sur le rendement 2014-2015* sont disponibles sur le site Web de l'École[vii].

- Audits internes et évaluations;
- Frais d'utilisation, redevances réglementaires et frais externes;
- Stratégie ministérielle de développement durable.

Dépenses fiscales et évaluations

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie annuellement des estimations et des projections du coût de ces mesures dans une publication intitulée *Dépenses fiscales et évaluations*[viii]. Les mesures fiscales présentées dans ladite publication relèvent de la seule responsabilité du ministre des Finances.

Section IV : Coordonnées de l'organisation

École de la fonction publique du Canada
373, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1N 6Z2
Canada

Téléphone : 1-866-703-9598
Télécopieur : 1-866-944-0454
Courriel : info@csps-efpc.gc.ca
Site Web : www.monecole-myschool.gc.ca

Annexe : Définitions

architecture d'alignement des programmes (*Program Alignment Architecture*) : Répertoire structuré de tous les programmes d'un ministère ou organisme, qui décrit les liens hiérarchiques entre les programmes et les liens aux résultats stratégiques auxquels ils contribuent.

cadre pangouvernemental (*whole-of-government framework*) : Schéma représentant la contribution financière des organisations fédérales qui dépendent de crédits parlementaires en harmonisant leurs programmes avec un ensemble de 16 secteurs de résultats pangouvernementaux de haut niveau regroupés sous 4 secteurs de dépenses.

cible (*target*) : Niveau mesurable du rendement ou du succès qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.

crédit (*appropriation*) : Autorisation donnée par le Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor.

dépenses budgétaires (*budgetary expenditures*) : Les dépenses budgétaires comprennent les dépenses de fonctionnement et en capital; les paiements de transfert à d'autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; et les paiements à des sociétés d'État.

dépenses non budgétaires (*non-budgetary expenditures*) : Recettes et décaissements nets au titre de prêts, de placements et d'avances, qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

dépenses législatives (*statutory expenditures*) : Dépenses approuvées par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi autre qu'une loi de crédits. La loi précise les fins auxquelles peuvent servir les dépenses et les conditions dans lesquelles elles peuvent être effectuées.

dépenses prévues (*planned spending*) : En ce qui a trait aux RPP et aux RMR, les dépenses prévues s'entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1er février. Elles peuvent donc comprendre des montants qui s'ajoutent aux dépenses prévues indiquées dans le budget principal des dépenses.

Un ministère est censé être au courant des autorisations qu'il a demandées et obtenues. La détermination des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son RPP et son RMR.

dépenses votées (*voted expenditures*) : Dépenses approuvées annuellement par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi de crédits. Le libellé du crédit régit les conditions dans lesquelles ces dépenses peuvent être effectuées.

équivalent temps plein (*full-time equivalent*) : Mesure utilisée pour déterminer dans quelle mesure un employé représente une année-personne complète dans le budget ministériel. L'équivalent temps plein est calculé en fonction du coefficient des heures de travail assignées et des heures normales de travail. Les heures normales de travail sont établies dans les conventions collectives.

indicateur de rendement (*performance indicator*) : Moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat en vue de déterminer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative par rapport aux résultats attendus.

plan (*plan*) : Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.

priorité (*priorities*) : Plan ou projet qu'une organisation a choisi de cibler et dont elle rendra compte au cours de la période de planification. Il s'agit de ce qui importe le plus ou qui doit être fait en premier pour appuyer la réalisation du ou des résultats stratégiques souhaités.

programme (*program*) : Groupe d'intrants constitué de ressources et d'activités connexes qui est géré pour répondre à des besoins précis et pour obtenir les résultats visés, et qui est traité comme une unité budgétaire.

programme temporisé (*sunset program*) : Programme ayant une durée fixe et dont le financement et l'autorisation politique ne sont pas permanents. Ce programme est aussi appelé programme à durée temporaire ou programme à élimination graduelle. Lorsqu'un tel programme arrive à échéance, une décision doit être prise quant à son maintien. Dans le cas d'un renouvellement, la décision précise la portée, le niveau de financement et la durée.

rapport ministériel sur le rendement (*Departmental Performance Report*) : Rapport traitant des réalisations concrètes d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires au regard des plans, des priorités et des résultats attendus exposés dans le rapport sur les plans et les priorités correspondant. Ce rapport est déposé au Parlement à l'automne.

rapport sur les plans et les priorités (*Report on Plans and Priorities*) : Rapport fournissant des renseignements au sujet des plans et du rendement prévu sur trois ans d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires. Ces rapports sont déposés au Parlement chaque printemps.

production de rapports sur le rendement (*performance reporting*) : Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur des éléments probants. La production de rapports sur le rendement appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

rendement (*performance*) : Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats se comparent à ceux que l'organisation souhaitait obtenir, et mesure dans laquelle les leçons apprises ont été cernées.

résultat (*result*) : Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne relèvent pas d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique, mais ils s'inscrivent dans la sphère d'influence de l'organisation.

résultat stratégique (*Strategic Outcome*) : Avantage durable et à long terme pour les Canadiens, qui est rattaché au mandat, à la vision et aux fonctions de base d'une organisation.

résultats du gouvernement du Canada (*Government of Canada outcomes*) : Ensemble de 16 objectifs de haut niveau établis pour l'ensemble du gouvernement et regroupés selon 4 secteurs de dépenses : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales.

structure de la gestion, des ressources et des résultats (*Management, Resources and Results Structure*) : Cadre exhaustif comprenant l'inventaire des programmes, des ressources, des résultats, des indicateurs de rendement et de l'information de gouvernance d'une organisation. Les programmes et les résultats sont présentés d'après le lien hiérarchique qui les unit, et les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La structure de la gestion, des ressources et des résultats découle de l'architecture d'alignement des programmes.

Notes de fin de document

[i] *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-10.13/

[ii] *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.4/

[iii] Cadre pangouvernemental, http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx

[iv] *Comptes publics du Canada 2015*, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html

[v] Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html

[vi] États financiers, École de la fonction publique du Canada, http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/fs2014-15-fra.aspx

[vii] Tableaux de renseignements supplémentaires, École de la fonction publique du Canada, http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/departmentalperformancereport2014-15/index-fra.aspx#s3-2

[viii] Dépenses fiscales du gouvernement du Canada, http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp